HANDBUCH FÜR NEUE MITARBEITER

HANDBUCH FÜR NEUE MITARBEITER

Ein faszinierender Leitfaden
darüber, was zu tun ist,
wenn dir niemand vorgibt,
was du zu tun hast.

ERSTE AUFLAGE
2012

VALVE
PRESS

Dieses Handbuch ist den Familien aller
Mitarbeiter bei Valve gewidmet.

Vielen Dank, dass ihr geholfen habt, Valve
zu diesem fantastischen Ort zu machen.

Inhaltsverzeichnis

Dieses Handbuch stellt weder einen Arbeitsvertrag noch eine verbindliche Richtlinie dar und kann jederzeit geändert werden. Das Beschäftigungsverhältnis kann jederzeit von Valve oder einem Angestellten mit oder ohne Grund und mit oder ohne vorherige Benachrichtigung gekündigt werden. Das Dienstverhältnis bei Valve ist jederzeit kündbar und der Inhalt dieses Handbuchs hat darauf keine Auswirkung.

Erste Auflage: März 2012

Valve Corporation
Bellevue, Washington USA
www.valvesoftware.com

Verfasst von Valve
Schriftart: ITC New Baskerville

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Vorwort

1996 waren wir fest entschlossen, großartige Spiele zu entwickeln. Wir wussten damals jedoch, dass wir dazu zuerst einen Ort schaffen mussten, in dem dieses Potential auch Früchte tragen würde. Einen Ort, der besonders talentierte Personen befähigt, ohne grobe Hindernisse Millionen von Menschen das bestmögliche Ergebnis zu bieten. Dieses Buch ist eine zusammengefasste Übersicht über unsere Grundsätze und Leitlinien. Valve wird zunehmend größer und wir hoffen, dass diese Prinzipien jedem Neuzugang hilfreich sein werden.
Wenn du neu bei Valve bist: Herzlich willkommen. Obwohl die in diesem Buch beschriebenen Ziele wichtig sind, sind es deine Ideen, dein Talent und deine Energie, die Valve auch in Zukunft zu einem leuchtenden Beispiel machen werden. Vielen Dank für deinen Einsatz. Lass uns Großes schaffen.

Zur Verwendung dieses Buchs

Dieses Buch behandelt weder spezielle Zusatzleistungen noch beantwortet es die Frage, wie du deinen Arbeitsplatz einrichten kannst oder wo Quellcode zu finden ist. Der Arbeitsverlauf bei Valve mag zunächst wenig Sinn ergeben. Dieses Handbuch handelt von den Entscheidungen, die du treffen wirst, und dem Denkansatz, der dahintersteckt. Es soll dir hauptsächlich dabei helfen, nicht die Nerven zu verlieren, jetzt, wo du hier bist.

Für praxisbezogenere Informationen gibt es ein offizielles Valve-Intranet (**http://intranet**). Dort erfährst du, wie ein Steam-Depot erstellt wird oder ob Brillen von deinem Flex-Spending-Plan gedeckt sind.

Dieses Buch befindet sich im Intranet. Dort kannst du es bearbeiten. Wenn du es gelesen hast, hilf uns dabei, es für andere Neulinge zu verbessern. Du kannst Vorschläge für neue Abschnitte einbringen oder bereits bestehende verändern. Erweitere das Glossar. Oder, wenn du es lieber nicht bearbeitest, dann füge Ergänzungen hinzu: Erstelle Kommentare und Vorschläge. Wir werden die Änderungen gemeinsam überprüfen und sie in zukünftigen Neuerscheinungen einpflegen.

1

Willkommen bei Valve

Dein erster Tag



Abb. 1-1

Du hast also das Einstellungsgespräch hinter dir, du hast die Verträge unterzeichnet und du bist endlich hier bei Valve. Herzlichen Glückwunsch und willkommen.

Valve hat eine wirklich einzigartige Einstellung, die diesen Abschnitt deines Lebens zu deiner interessantesten beruflichen Erfahrung machen wird, aber es kann einige Zeit dauern, bis du dich daran gewöhnt hast. Dieses Buch wurde von Leuten geschrieben, die dort waren, wo du dich jetzt befindest, und die deine ersten Monate hier so einfach wie möglich machen wollen.

Wichtige Valve-Fakten



Abb. 1-2

Valve finanziert sich selbst. Wir haben bisher noch nie auf Fremdfinanzierung gesetzt. Dieser Punkt war von Anfang an besonders wichtig, denn er ermöglichte es, das Unternehmen und seine Geschäftspraktiken frei zu gestalten.

Valve verfügt vollständig über sein geistiges Eigentum. Das ist bei weitem nicht die Norm, weder in unserer Industrie noch in den meisten anderen Unternehmen, die Unterhaltungsformate produzieren. Uns hat nicht immer alles gehört. Doch nach der Veröffentlichung von *Half-Life*, und dank einigem rechtlichen Hin und Her mit unserem ersten Publisher, hat sich das geändert. Danach konnten wir unsere eigenen Entscheidungen über unsere Produkte treffen.

Valve ist mehr als ein Spieleunternehmen. Wir haben mehr oder weniger als ein traditionelles Spieleunternehmen begonnen. Und das sind wir immer noch, wenn auch mit einem enorm erweiterten Interessensbereich. Was fantastisch ist, denn

dadurch können wir bessere Spiele produzieren und wir waren in der Lage, neue Wege zu beschreiten. Wir sind ein Unterhaltungsunternehmen. Ein Softwareunternehmen. Ein Plattformunternehmen. Aber vor allem sind wir ein Unternehmen voller engagierter Leute, denen viel an den eigenen Produkten liegt.

Willkommen im Flatland

Eine Hierarchie eignet sich ideal, um einen bekannten und wiederholbaren Ablauf zu gewährleisten. Sie vereinfacht das Planen und eine große Gruppe von Personen lässt sich leichter von oben nach unten hin leiten, weshalb militärische Organisationen besonders darauf bauen.

Aber wenn man als Unterhaltungsunternehmen, das das letzte Jahrzehnt damit verbracht hat, die intelligentesten, erfindungsreichsten und talentiertesten Menschen auf der Welt ins Boot zu holen, diese Menschen an einen Tisch setzt und ihnen alles vorschreibt, sind 99 Prozent ihres Wertes verschwendet. Wir brauchen Wegbereiter, und das bedeutet, eine Umgebung zu schaffen, in der diese Menschen gedeihen können.

Deshalb ist Valve flach (Engl. „flat"). Mit dieser Kurzbezeichnung geben wir zu verstehen, dass wir über keine Managementebene verfügen, und dass niemand sich jemand anderem zu verantworten hat. Wir haben einen Gründer/Präsidenten, aber selbst er ist nicht dein Vorgesetzter. Dieses Unternehmen wird von dir gelenkt, hin zu neuen Chancen und weg von riskanten Praktiken. Du hast die Möglichkeit, Projekte ins Leben zu rufen. Du hast die Möglichkeit, Produkte auf den Markt zu bringen.

Eine flache Unternehmensstruktur entfernt jegliche organisa-

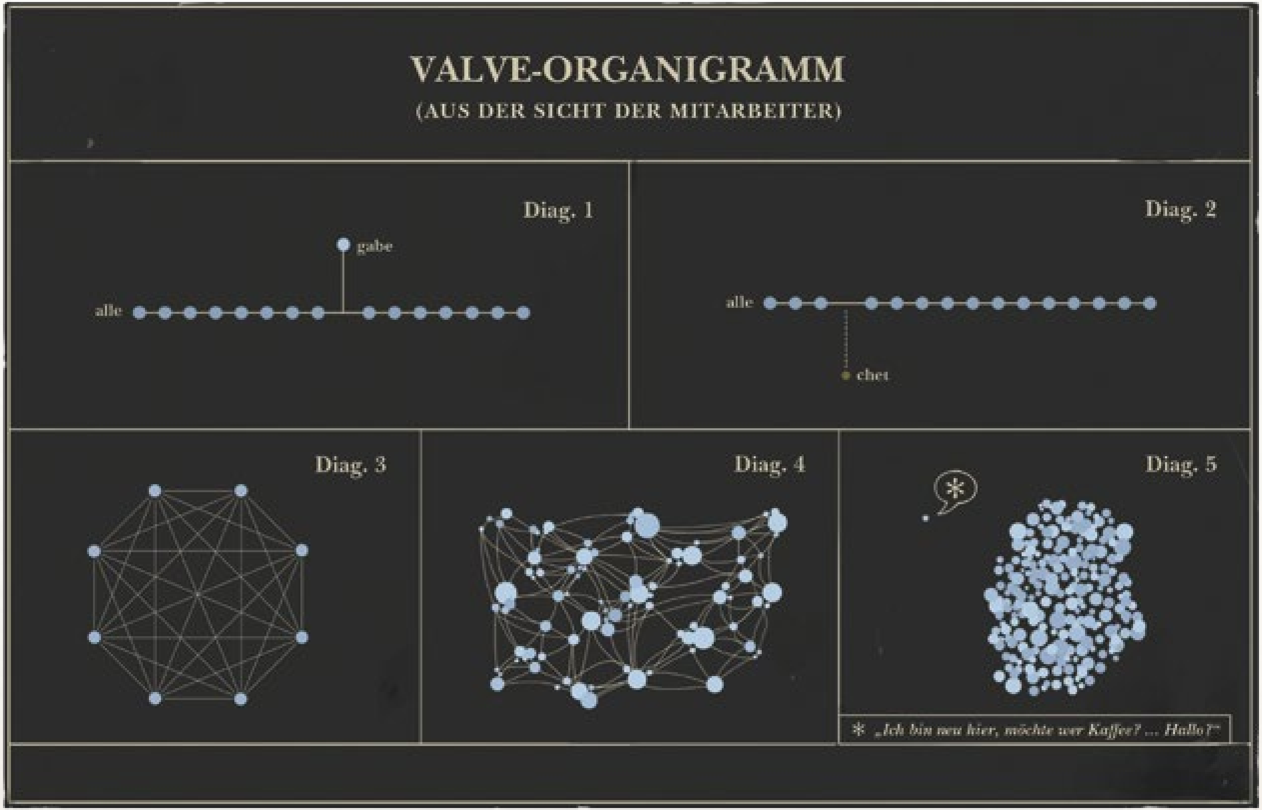

VALVE-ORGANIGRAMM
(AUS DER SICHT DER MITARBEITER)
Diag. 1
gabe
alle
Diag. 2
alle
chet
Diag. 3
Diag. 4
Diag. 5
*
* „Ich bin neu hier, möchte wer Kaffee? ... Hallo?"

Abb. 1-3

torischen Barrieren zwischen deinem Produkt und den Kunden, für die dieses Produkt gedacht ist. Jedes Unternehmen wird dir erzählen, dass „der Kunde König ist“, aber hier hat diese Aussage Gewicht. Es hindern dich keine bürokratischen Hürden daran, selbst herauszufinden, was unsere Kunden wollen, und ihnen ihren Wunsch zu erfüllen.

Wenn du dir denkst, „Wow, das klingt nach ganz schön viel Verantwortung“, dann hast du recht. Und deshalb ist das Einstellen von Mitarbeitern das mit Abstand Wichtigste, was du hier bei Valve tun wirst *(siehe „Einstellungsverfahren“ auf Seite 43).* Jedes Mal, wenn du mit einem potentiellen Kandidaten ein Gespräch führst, solltest du dir nicht nur die Frage stellen, ob dieser ein Talent oder Teamgeist besitzt, sondern auch, ob er in der Lage wäre, dieses Unternehmen selbst zu leiten, denn das wird er.

* See Page 18, Fig. 2-2

Warum hat dein Schreibtisch Räder? Betrachte diese Räder als symbolische Erinnerung daran, dass du dir stets überlegen solltest, wo du am meisten beitragen könntest. Aber betrachte diese Räder auch als buchstäbliche Räder, denn das ist es, was sie sind, und du kannst deinen Schreibtisch damit bewegen.

Du wirst oft feststellen, dass Leute sich viel von einem Ort zum anderen bewegen; oft verschieben ganze Teams ihre Schreibtische, um näher beieinander zu sitzen. Es gibt keine organisatorische Struktur, die dich davon abhält, dich näher zu den Kollegen zu setzen, denen du am ehesten helfen kannst oder die dich unterstützen können.

Dadurch, dass alle sich ständig im Unternehmen umsetzen, kann es schwer sein, jemand Bestimmtes zu finden. Dafür gibt es **http://user** – sieh es dir an. Je nachdem, wo dein Computer angeschlossen ist, können wir feststellen, wo du dich befindest. Also verwende diese Seite, um eine Karte aufzurufen, auf der zu sehen ist, wo sich alle momentan befinden.

2

Die Eingewöhnungsphase

Dein erster Monat

Du hast also einen Platz für deinen Tisch gefunden. Du weißt, wo die Kaffeemaschine ist.* Du bist dir sogar ziemlich sicher, dass du weißt, wie dieser eine Typ heißt. Es ist innere Ruhe eingekehrt. Und du bist bereit, heute morgen zur Arbeit zu erscheinen, deine Stifte zu spitzen, deinen Computer einzuschalten und dann was?

*in the kitchen

Dieser Abschnitt erläutert, wie du dir ein Projekt aussuchst. Du erfährst, wie Projekte ablaufen, wie Riegen funktionieren und wie wir bei Valve Produkte fertigstellen.

Projektwahl

Warum muss ich mir meine eigenen Projekte aussuchen?

Wir haben gehört, dass Angestellte bei anderen Unternehmen einen Prozentsatz ihrer Zeit mit eigenen Projekten verbringen können. Bei Valve beträgt dieser Anteil 100 Prozent.

Da Valve eine flache Unternehmensstruktur hat, arbeiten Leute nicht an Projekten, weil man es ihnen gesagt hat. Stattdessen entscheidest du, woran du arbeiten möchtest, nachdem du dir die richtigen Fragen gestellt hast (mehr dazu später). Mitarbeiter stimmen mithilfe ihrer Füße (oder Schreibtischräder) für Projekte. Starke Projekte sind jene, in denen alle einen erkennbaren Nutzen sehen können; diese Projekte füllen sich rasch. Das bedeutet, dass unaufhörlich interne Rekrutierungsbemühungen stattfinden.

Wenn du hier arbeitest, bedeutet das, dass du Ahnung hast von dem, was du tust. Deine Kollegen wollen, dass du mit ihnen an ihren Projekten arbeitest, und sie werden alles versuchen, um dich davon zu überzeugen. Aber die Wahl liegt schlussendlich bei dir. (Es wird Zeiten geben, in denen du dich nach dem Luxus sehnen wirst, nur einen Kollegen zu haben, der dir sagt, was du am besten tun solltest, und nicht hunderte.)

Aber wie entscheide ich, woran ich arbeite?

Die Entscheidung, woran du arbeiten sollst, kann das Schwerste an deinem Job bei Valve sein. Wie du vermutlich schon festgestellt hast, ist das deshalb der Fall, weil du nicht eingestellt wurdest, um eine bestimmte Position zu füllen. Du wurdest eingestellt, um dich stets danach umzusehen, wo du den besten Beitrag leisten könntest. Am Ende eines Projekts kann es durchaus vorkommen, dass du an etwas arbeitest, das sich außerhalb deines Kompetenzbereichs befindet.

Es gibt keine Regeln für die Auswahl eines Projekts oder einer Aufgabe. Aber es ist nützlich, Fragen wie die folgenden zu beantworten:

- Welches von all den derzeit laufenden Projekten ist das produktivste, an dem ich arbeiten kann?
- Welches Projekt wird die größte, direkte Wirkung auf unsere Kunden haben? Welche Vorteile wird ihnen die Arbeit, die ich liefere, bringen?
- Gibt es etwas, das Valve nicht tut, aber vielleicht tun sollte?
- Was ist interessant? Was lohnt sich? Wo lassen sich meine individuellen Stärken am besten einbringen?

Jump on a team that's shipping!

Wie finde ich heraus, an welchen Projekten derzeit gearbeitet wird?

Es gibt ganze Listen an Dingen, wie aktuelle Projekte, aber am leichtesten ist es, Kollegen zu fragen. Ganz egal, wen. So findest du heraus, was gerade im Unternehmen vor sich geht, und umgekehrt erfahren deine Kollegen mehr über dich. Viele Leute bei Valve wollen und müssen wissen, worin dein Talent besteht, worüber du dir Sorgen machst, womit du Erfahrung hast und so weiter. Und am einfachsten beginnst du damit, allen über diese Punkte zu erzählen. Wenn du also anfängst, erste Eindrücke zu gewinnen, indem du mehr über Projekte erfährst, vermittelst du gleichzeitig einer bedeutenden Gruppe von Leuten mehr über deine Position.

Hast du eine Idee, wie Valve die interne Kommunikation über den Stand eines Projekts oder des Unternehmens anpassen könnte? Großartig. Tu es. In der Zwischenzeit kannst du dich ruhig öfters neben einen beliebigen Kollegen setzen. Es gibt immer einen offenen Platz für dich.

Kurzfristige und langfristige Ziele

Weil wir alle für unsere eigene Arbeitseinteilung verantwortlich sind, weil wir gewissenhaft sind und danach streben, wertvolle Arbeit zu leisten, fühlen wir uns als Individuen meist zu Projekten hingezogen, die einen hohen, messbaren und vorhersehbaren Gewinn für das Unternehmen haben. Wenn sich uns also eine klare Gelegenheit bietet, bei einem kurzfristigen Unternehmensziel mit einem deutlich positiven Ausgang erfolgreich mitzuwirken, dann wollen wir alle diese Chance nutzen.

Und wenn wir uns mit einem Problem oder einem Risiko konfrontiert sehen, vor allem mit etwas, das einen hohen Preis hat, dann ist es schwer, es nicht sofort anzugehen.

Das klingt gut, und ist es auch oftmals, aber es gibt auch ein paar Nachteile, die man immer im Hinterkopf behalten sollte. Insbesondere ist darauf zu achten, dass diese Eigenschaften, wenn wir nicht vorsichtig sind, uns dazu verleiten, zwischen kurzfristigen Chancen und Risiken hin- und herzupendeln; wir reagieren, anstatt proaktiv zu handeln.

Das Fehlen einer traditionellen Struktur ist also mit einer wichtigen Verantwortung verknüpft. Es liegt bei uns allen, fest darüber nachzudenken, worin die längerfristigen Ziele unseres Unternehmens bestehen.

Jemand hat mir gesagt, dass ich an X arbeiten/nicht arbeiten soll. Und diese Person arbeitet schon lange hier!

Die korrekte Reaktion darauf ist, darüber nachzudenken, ob dein Kollege recht oder unrecht hat. Erweitere den Dialog. Halte an deinen Zielen fest, wenn du überzeugt bist, dass du recht hast. Liegst du falsch? Ziehe andere Kollegen zu Rate. Höre zu. Niemand entscheidet für dich, was du zu tun hast. Aber deine Kollegen haben sehr wahrscheinlich wertvolle Erfahrung, an der du dich orientieren kannst, Informationen/Daten, die dir fehlen, oder neue Einblicke. Wenn du über das Ergebnis nachdenkst, merke dir, dass niemand außer dir der „Hauptverantwortliche“ ist. Du hast das Sagen. Und Valves Kunden sind diejenigen, denen du Rede und Antwort stehst. Tu das, was richtig für sie ist.

Es gibt viele Geschichten darüber, wie Gabe alleine wichtige Entscheidungen getroffen hat (z. B. hat er das gesamte Team für *Portal 1* nach nur einem halben Meeting an Ort und Stelle eingestellt). Obwohl es Beispiele wie dieses gibt, wo diese Art von Entscheidungsfindung erfolgreich war, ist dieser Prozess nicht Alltag bei Valve. Wenn das so wäre, wären wir nur so schlau wie Gabe oder Leute mit einer ausgeprägten Managementpersönlichkeit, und sie würden unsere wichtigen Entscheidungen für uns treffen. Gabe ist der Erste, der zugibt, dass er nicht ansatzweise so oft richtig liegen kann, um das Unternehmen so zu leiten. Seine Entscheidungen und Wünsche werden genauso oft skeptisch hinterfragt, wie die von jedem anderen. (Wenn er dir also sagt, du sollst eines seiner Lieblingsdesigns für ein Messer in *Counter-Strike* implementieren, dann kannst du einfach nein sagen.)

Egal, in welcher Gruppe du bist, ob du Steam-Server einrichtest, Supportartikel übersetzt oder den zehntausendsten Hut für *Team Fortress 2* erstellst, das gilt auch für dich. Es ist wichtig, dass du das verstehst, deshalb werden wir es in diesem Buch noch ein paar Mal wiederholen.

Was ist mit all den Dingen, die ich nicht fertigbekomme?

In dieser Art Umgebung ist es normal, sich ständig zu fühlen, als ob einem nichts gelingt, denn für jede Aufgabe, auf die du dich konzentrierst, gibt es Dutzende weitere, um die du dich nicht kümmern kannst. Du kannst uns glauben. Das ist ganz normal. Niemand erwartet von dir, jeder Gelegenheit, die sich dir bietet, Zeit zu schenken. Wir wollen, dass du lernst, wie du die wichtigsten Projekte wählst.

Wie entscheidet Valve, woran im Unternehmen gearbeitet wird?

So, wie wir andere Entscheidungen treffen: Wir warten, bis jemand sagt, dass es das Richtige ist, und danach lassen wir diese Person andere Leute für ihr Projekt zusammenstellen. Wir glauben daran, dass wir alle diese Wahl treffen können, und dieser Glaube hat sich immer wieder bewahrheitet.

Aber anstatt einfach daran zu glauben, dass wir alle das Richtige tun, stellen wir unsere eigenen Entscheidungen oft auf die Probe. Jedes Mal, wenn wir uns in unbekanntes Territorium vorwagen, stellen die gewonnenen Erkenntnisse unsere Prognosen öfters auf den Kopf, als wir gerne zugeben würden. Wir haben festgestellt, dass es äußerst wichtig ist, soweit es geht, nicht auf Basis von Annahmen, unbewiesenen Theorien oder Volksweisheiten zu agieren.

Diese Art Tests finden im gesamten Unternehmen statt: von der Spieleentwicklung bis hin zum Verkauf von Spielen auf Steam. Glücklicherweise ist Steam eine fantastische Plattform für das Erlernen neuer Business-Strategien. Steam ist eine Unterhaltungs-/Dienstleistungsplattform für unsere Kunden und als solche dient sie auch als Leitung zur ständigen Kommunikation zwischen ihnen und uns.

Akzeptierte Binsenweisheiten über Angebote, Marketing, Regionalität, Saisonabhängigkeit, das Internet, Kaufverhalten, Spieldesign, Ökonomie, Einstellungsprozesse usw. haben sich überraschend oft als falsch herausgestellt. So haben wir gelernt, jeden Schritt am besten so durchzuführen, dass wir die Ergebnisse messen, analysieren und auch vorhersagen können.

Das Einstellen neuer Mitarbeiter kann sich als schwer implementierbarer und messbarer Prozess erweisen. Auch wenn wir immer versucht haben, so vernünftig wie möglich dabei vorzugehen, besteht nach vielen Jahren noch immer viel Nachholbedarf. Wir haben deutliche Fortschritte gemacht, um den Vorgang noch zuverlässiger, messbarer und auswertbarer zu gestalten. Ein Prozess, den viele als „Soft Art“ sehen, weil er mit Menschen, Persönlichkeiten, Sprache und Nuancen zu tun hat, hat in Wahrheit ausreichend Platz für eine gesunde Dosis Wissenschaft. Noch wird das Ganze allerdings nicht an Roboter abgegeben *(siehe „Einstellungsverfahren“ auf Seite 43).*

Kann ich dabei sein, wenn Valve sich das nächste Mal für X entschließt?

Ja. Es gibt keinen geheimen Personenzirkel, der alles entscheidet. Für jedes Projekt gilt: Du bist bereits eingeladen. Alles, was du tun musst, ist, entweder (1) anfangen, daran zu arbeiten, oder (2) mit allen Kollegen zu sprechen, von denen du annimmst, dass sie bereits daran arbeiten, und herauszufinden, wie du am meisten beitragen kannst. Du bist immer willkommen. Es gibt keinen Genehmigungsprozess oder irgendwelche bürokratischen Hürden. Ganz im Gegenteil, es liegt an dir, dich überall dort einzubringen, wo du denkst, dass du dabei sein solltest.

Teams, Arbeitsstunden und das Büro

Riegen



Abb. 2-1

Riegen sind nichts anderes als fachübergreifende Projektteams. Wir haben uns so ziemlich von Anfang an selbstständig in diese großen, temporären Gruppen eingeteilt. Sie existieren, um ein Produkt oder ein großes Feature zu veröffentlichen. Wie jedwede Gruppen oder Projekte im Unternehmen bilden auch sie sich organisch. Der Entschluss eines Mitarbeiters, ob er der Gruppe beitreten möchte, basiert auf seiner Überzeugung, dass die Arbeit dieser Gruppe wichtig genug für ihn ist.

Weitere Informationen findest du im Artikel über Riegen von Ken Birdwell. Er beschreibt, wie Riegen zustande kamen und was sie anfangs bedeuteten: **http://tinyurl.com/ygam86p**.

Teamleiter

Oft kommt es vor, dass jemand sich zum „Leiter“ eines Projekts entwickelt. Die Rolle dieser Person besteht nicht aus den üblichen Verwaltungsaufgaben. Meistens ist diese Person eher eine zentrale Informationsstelle. Sie hat das ganze Projekt im Kopf, damit Kollegen sie als Anspielstelle nutzen können, um Entscheidungen mit ihr abzugleichen. Die Leiter sind für das Team da, während sie gleichzeitig als Knotenpunkt des Teams fungieren.

Struktur kommt von allein

Projektteams verfügen oft über eine interne Struktur, die sich temporär aus den Bedürfnissen des Teams herausbildet. Auch wenn Angestellte bei Valve keine feste Stellenbeschreibung oder ein abgegrenztes Aufgabengebiet haben, kann ihnen trotzdem klar sein (und ist es ihnen auch oft), was ihr „Job“ an einem beliebigen Tag gerade erfordert. Sie erstellen, zusammen mit ihren Kollegen, im Prinzip eine Stellenbeschreibung, die den Zielen der Gruppe entspricht. Diese Beschreibung ändert sich mit den Anforderungen, aber die temporäre Struktur liefert ein geteiltes Verständnis darüber, was voneinander erwartet werden kann. Wenn jemand in eine andere Gruppe wechselt oder sich die Prioritäten eines Teams ändern, kann jede Person eine den neuen Anforderungen entsprechende, völlig andere Rolle übernehmen.

Bei Valve besteht keine Abneigung gegenüber jeglichen organisatorischen Strukturen. Sie entstehen immer wieder für kurze Zeit in verschiedenen Formen. Probleme zeigen sich dann,

wenn eine Hierarchie oder eine festgelegte Arbeitsteilung von den Mitgliedern der Gruppe entweder nicht erstellt wurde oder wenn diese Strukturen zu lange anhalten. Wir glauben, dass diese Strukturen unweigerlich damit beginnen, ihren eigenen Bedürfnissen zu folgen, anstatt denen von Valves Kunden. Die Hierarchie beginnt, ihre eigene Struktur zu stärken, indem Personen hinzugefügt werden, die dazu passen; Personen, die untergeordnete, unterstützende Funktionen ausfüllen. Ihre Mitglieder fühlen sich auch aktiv angespornt, die Machtstruktur für sich zu nutzen, anstatt sich darauf zu konzentrieren, Kunden nur einen Mehrwert zu liefern.

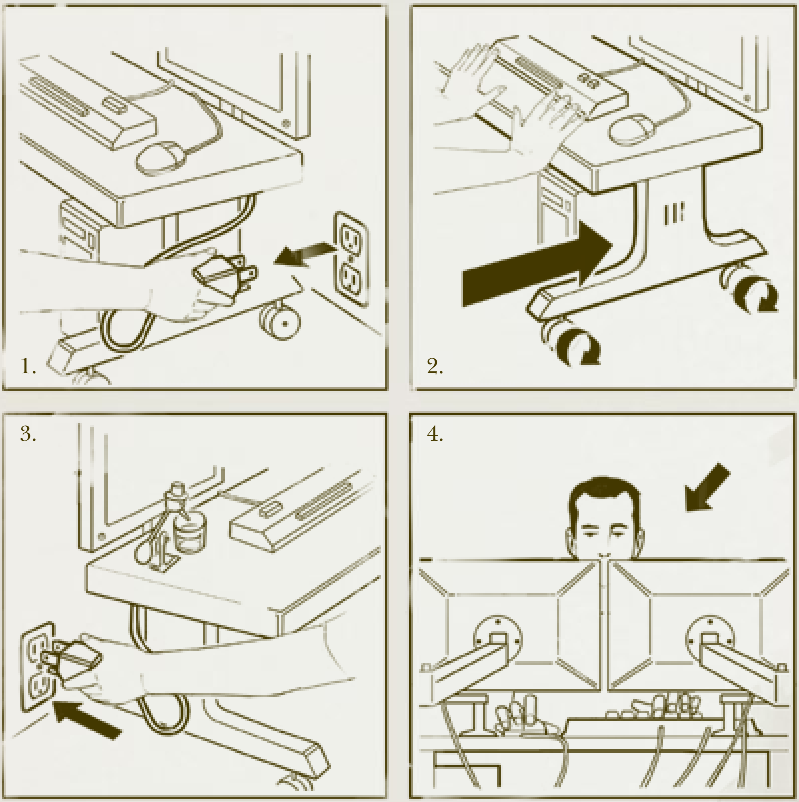
Arbeitsstunden

Es kann vorkommen, dass Mitarbeiter manchmal zusätzlich ein paar Stunden arbeiten, wenn ein großes Projekt fertiggestellt wird, aber auf lange Zeit gesehen zeigen Überstunden ein grundlegendes Planungs- oder Kommunikationsversagen auf. Wenn das bei Valve vorkommt, ist das ein Anzeichen dafür, dass etwas überprüft und korrigiert werden muss. Wenn du dich umsiehst und dich wunderst, warum niemand sich im „Crunch-Modus" befindet, kann das ganz einfach beantwortet werden. Am härtesten arbeiten wir daran, gute Leute einzustellen. Wir wollen, dass sie bei uns bleiben und ein gutes Gleichgewicht zwischen Arbeit, der Familie, und was sonst noch alles wichtig im Leben ist, genießen.

Wenn du merkst, dass du lange arbeitest oder allgemein das Gefühl hast, du bist aus dem Gleichgewicht geraten, dann wende dich bitte sofort an jemanden, von dem du meinst, er könnte dir

(Fortsetzung auf Seite 19)

Abb. 2-2 So verschiebst du deinen Schreibtisch



Schritt 1.	Ziehe die Kabel aus den Steckdosen.
Schritt 2.	Verschiebe deinen Schreibtisch.
Schritt 3.	Schließe die Kabel wieder an.
Schritt 4.	Nimm deine Arbeit wieder auf.

Die Geschichte von Valve (eine chronologische Abfolge)

1996

VALVE®



Valve wird in Kirkland, Washington, von Gabe Newell und Mike Harrington gegründet.

Die Gründungspapiere werden an Gabes Hochzeitstag unterzeichnet.

Das Unternehmen erwirbt die Lizenz für die Quake-Engine von id Software.

Die Produktion an dem Spiel, das bald ***Half-Life (HL)*** getauft wird, beginnt.

Die Produktion von ***Prospero***, Valves zweitem Spiel, beginnt.

Valve stellt zwei neue Spieleteams ein, darunter den ersten internationalen Mitarbeiter aus Großbritannien.



1997



Gabe verspricht, wenn ***HL*** ein Nummer-1-Bestseller wird, gehen alle gemeinsam auf Betriebsurlaub.

Nach einer internen Prüfung wird ***HL*** als nicht veröffentlichungsbereit eingestuft.

Das ***HL***-Team muss alles überarbeiten und praktisch wieder von vorne beginnen.

Prospero wird endgültig eingestellt.

1998

Half-Life: Day One wird veröffentlicht.

Die OEM-Version liegt den Voodoo-Banshee-Grafikkarten als Demo bei und findet weit jenseits der ursprünglich vorgesehenen Zielgruppe Anklang. Valve merkt, wie groß die Erwartung für das vollständige Spiel ist.



Half-Life erscheint.



Ein bestimmter Black-Mesa-Zwischenfall verändert die Welt für immer.

Valve erwirbt TeamFortress Software Pty. Ltd.

Die Entwickler von ***Team Fortress (TF)*** steigen bei Valve ein und beginnen mit der Arbeit an ***Team Fortress Classic***.

Valves erster Betriebsurlaub findet in Cabo San Lucas, Mexiko, statt.
Mitarbeiter: **30**
Kinder: **0**

1999

Valve beginnt, die besten Mods zu unterstützen, und erwirbt sie gelegentlich auch.

Half-Life: Opposing Force erscheint.

Die Erweiterung schließt an die Ereignisse in Black Mesa aus der Sicht eines feindlichen Soldaten an.

Team Fortress Classic erscheint.



2000

Mike Harrington löst seine Partnerschaft mit Gabe Newell einvernehmlich auf und Newell wird der alleinige Eigentümer von Valve Corporation.

Counter-Strike (CS) erscheint.



Ricochet erscheint.

Robin Walker demonstriert der Mod-Community, wie man mit Valves SDK schnell und einfach ein Spiel erstellen kann.

2001

CS wird schnell zum weltweit erfolgreichsten Online-Action-Spiel.

Half-Life: Deathmatch Classic erscheint.

Half-Life: Blue Shift erscheint.



2002



In Valves Büroräumen in Kirkland ist nicht mehr genug Platz und das Unternehmen zieht in die Innenstadt von Bellevue, Washington.

Steam wird auf der GDC angekündigt.

Valve liefert Drittanbietern mit Steam eine neue Reihe an Tools und Dienstleistungen, die ursprünglich für eigene Spiele wie ***HL*** und ***CS*** entwickelt wurden.

VALVE Anti-Cheat (VAC) erscheint.

In einem Bereich, in dem das Onlineerlebnis für viele Kunden durch ständiges Cheaten zunichte gemacht wird, verfolgt Valve eine aggressive Strategie, um das Problem zu lösen.

2003

Der Quellcode für ***Half-Life 2 (HL2)*** wird gestohlen.

Ein Dieb verschafft sich Zugang zu Valves Netzwerk, um die Codebasis für das sich in Entwicklung befindliche ***HL2*** zu stehlen und zu verbreiten.

Es beginnen jahrelange Spekulationen über die Borealis und die Kraken-Basis ...

Steam erscheint.

CS erscheint als Valves erster Xbox-Titel.

Day of Defeat erscheint.

Ein beliebter Mod erhält volle Unterstützung von Valve und wird zu einem Aushängeschild für das Unternehmen.



2004

- Die Source-Engine wird enthüllt.

source

- ***Half-Life 2 (HL2)*** erscheint.

  Die Welt erhält den ersten (legalen) Blick auf die Source-Engine und das Spiel, das darauf basiert: ***HL2***.

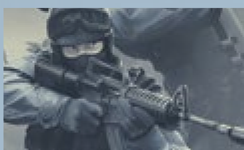
  HL2 erscheint als erstes Spiel, das sowohl auf Steam als auch im Handel erhältlich ist.

  HL2 wird Valves zweiter Xbox-Titel.



- ***Counter-Strike: Source (CSS)*** erscheint.

  Jahrelange Arbeit an Valves Source-Engine-Technologie kommt endlich zum Vorschein.



- ***Counter-Strike: Condition Zero*** erscheint.

- ***Half-Life: Source*** erscheint.

  Das erste ***HL*** erhält eine optische Runderneuerung.

2005

Die ersten Spiele von Drittanbietern erscheinen auf Steam.

Steam ist ein Meilenstein im Bereich der digitalen Distribution und gibt PC-Entwicklern für ihre Spiele eine Alternative zum Vertrieb über den Handel.

Half-Life 2: Lost Coast (Tech-Demo) erscheint.

Wird mit der ersten Fassung von Valves beliebten Entwickler-kommentaren unterstützt.

Day of Defeat: Source erscheint.

Valve stellt nach einer Vorstellung des Spiels *Narbacular Drop* sechs Studenten aus dem DigiPen-Institut für Technologie ein.

2006

Half-Life 2: Episode One erscheint.

Valves erstes Experiment mit Spielen im Episodenformat.



Half-Life Deathmatch: Source erscheint.

2007

The Orange Box erscheint mit zwei bereits veröffentlichten Titeln und drei neuen Produkten:



Team Fortress 2 (TF2), der langerwartete Nachfolger zum Mehrspielerklassiker.

Half Life 2: Episode Two, das einen neuen Maßstab für emotions-geladene Geschichten setzt.

Portal, das weltweit sofort den Status als Klassiker erhält.

Steam Community erscheint mit der ersten Reihe an Funktionen, die Freunden helfen sollen, sich zu verbinden und über die Steam-Plattform neue Kontakte zu knüpfen.

Steam wird von 15 Millionen aktiven Benutzern verwendet, die über 200 Spiele spielen.

2008

Left 4 Dead erscheint.

Steamworks wird enthüllt und Drittanbieter können damit die technischen sowie die unternehmensorientierten Werkzeuge der Steam-Plattform kostenlos nutzen.

Steam hat mehr als 20 Millionen Benutzer und über 500 Spiele.

TF2 erhält enorme Klassen-Updates für den Medic, den Pyro und den Heavy.

Diese Updates werden allen ***TF2***-Kunden via Steam bereitgestellt.



2009



LEFT 4 DEAD 2 erscheint.

Die Vorverkaufszahlen schlagen jedes bisher dagewesene Spiel von Valve.

Steam veröffentlicht das erste DLC-Update für den Indie-Titel *The Maw*.

Steam Cloud erscheint und bietet einen nahtlos integrierten Online-Speicherplatz für Dateien jeglicher Art, darunter Spielstände, Konfigurationsdateien usw.

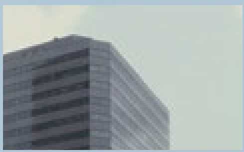
Steam hat mehr als 25 Millionen Benutzer und über 1000 Spiele.

TF2 veröffentlicht das „*The Sniper vs Spy Update*“, was zu wahren KRIEGSZUSTÄNDEN führt!

Danach erscheinen Updates für ***TF2*** immer schneller. Es wurden insgesamt mehr als 280 Updates veröffentlicht.

Der erste Hut für ***TF2*** erscheint.

2010



Valve zieht in einen größeren Standort in Bellevue, Washington.

Valve kündigt an, dass Steam und Source für Macintosh erhältlich sein werden.

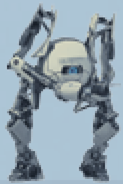


Valve kündigt ***Portal 2*** für 2011 an.

Valve beginnt mit der Entwicklung von ***Dota 2***.

2011

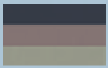
Portal 2 erscheint mit zahlreichen positiven Kritiken auf mehreren Plattformen.



Dota 2 wird zum ersten Mal auf der Gamescom in Köln, Deutschland, mit der ersten jährlichen ***Dota 2***-Weltmeisterschaft vorgestellt.

2012

Valves 44. internationaler Mitarbeiter, diesmal aus Deutschland, schließt die Einreiseformalitäten ab.



Der 10. Betriebsurlaub bei Valve findet 2012 auf Hawaii, der „Großen Insel“, statt.
Mitarbeiter: **293**
Kinder: **185**

1. Quartal: Das neue Handbuch für Mitarbeiter erscheint frisch gedruckt.

Wie geht es weiter? Sag du es uns …

helfen. Dina macht nichts lieber, als Leute auf Urlaub zu schicken, also schau ruhig zuerst bei ihr vorbei.

Das Büro

Es kann vorkommen, dass gewisse Dinge im Büro einem einfach zu gut erscheinen. Wenn du eines Tages den Gang mit einer Schüssel frischem Obst entlangschlenderst und einen Stumptown-Espresso in der Hand hältst, deine Wäsche zum Waschen ablädst und in Richtung einer der Massageräume gehst, dann einfach nur Ruhe bewahren. All diese Dinge sind da, damit du sie nutzt. Und mach dir bitte keine Sorgen, dass jemand deswegen schlecht über dich denkt. Entspann dich einfach! Und wenn du auf dem Weg aus dem Massagesalon noch Dart spielst oder du den Valve-Fitnessraum in Anspruch nimmst, egal was du tust, nichts davon ist ein Anzeichen dafür, dass dieser Ort wie ein frisch gegründetes Unternehmen aus den späten 90ern zusammenbrechen wird. Wenn wir aber jemals Kaviar zum Mittagessen servieren, dann stimmt vielleicht etwas nicht. Ja, definitiv. Schlag Alarm, wenn du Kaviar siehst.

Risiken

Was ist, wenn ich einen Fehler mache?

Niemand musste bei Valve je wegen einem Fehler den Hut nehmen. Es würde für uns gar keinen Sinn ergeben, so zu arbeiten. Die Freiheit zu scheitern ist ein wichtiges Merkmal des Unternehmens. Wir könnten nicht so viel von einzelnen Personen erwarten, wenn wir sie gleichzeitig für Fehler bestrafen würden. Selbst teure Fehler oder Fehler, die dem öffentlichen Image schaden, werden als Gelegenheit zum Lernen gesehen.
Wir können den Fehler immer noch ausbügeln oder ihn wiedergutmachen.

Einen Fehler zu begehen ist ein guter Weg, um festzustellen, ob das, wovon du ausgegangen bist, falsch war oder ob deine Weltanschauung etwas schief lag. Solange du deine Ansicht änderst und mit einer klareren Perspektive voranschreitest, machst du es richtig. Suche nach Möglichkeiten, deine Überzeugungen auf die Probe zu stellen. Scheue nie davor zurück, mit etwas zu experimentieren oder mehr Daten zu sammeln.

Es ist hilfreich, vorauszublicken und mit dem Schlimmsten zu rechnen. Frage dich: „Was würde ich sehen, wenn ich recht habe?“ Frage dich: „Was würde ich sehen, wenn ich falsch liege?“ Und dann frage dich: „Was sehe ich derzeit?“ Wenn etwas vollkommen Unerwartetes passiert, dann versuche herauszufinden, wie es dazu gekommen ist.

Man kann aber auch Fehler machen, die schwerer wiegen. Zum Beispiel, denselben Fehler immer und immer wieder zu machen. Nicht auf Kunden oder Kollegen zu hören, bevor oder nachdem man einen Fehler begeht, gehört auch dazu. Ignoriere nie die Sachlage; vor allem, wenn sie deutlich macht, dass du dich irrst.



Abb. 2-3

Abb. 2-4 So informierst du dich über aktuelle Ereignisse



Schritt 1. Sprich mit jemandem in einem Meeting.
Schritt 2. Sprich mit jemandem im Aufzug.
Schritt 3. Sprich mit jemandem in der Küche.
Schritt 4. Sprich mit jemandem auf der Toilette.

Aber was ist, wenn wir ALLE Fehler machen?



Abb. 2-5

Wenn jeder Angestellte seine eigenen Entscheidungen trifft, wie endet das nicht im totalen Chaos? Wie stellt Valve sicher, dass das Unternehmen den richtigen Weg eingeschlagen hat? Wenn alle am Steuer sitzen, scheint es nur natürlich, sich davor zu fürchten, dass einer von uns den Wagen von der Straße abbringt.

Mit der Zeit haben wir gelernt, dass unsere gemeinsame Fähigkeit, Herausforderungen zu meistern, Chancen zu nutzen und auf Risiken zu reagieren viel größer ist, wenn die Verantwortung dafür so weit wie möglich verteilt liegt. Und zwar bei jedem Mitarbeiter im Unternehmen.

Wir sind alle für unsere langfristige Beziehung zu unseren Kunden verantwortlich. Sie sehen, und das manchmal ganz öffentlich, wie wir scheitern. Manchmal verärgern wir sie. Aber

weil wir stets das Beste für sie wollen, besteht Vertrauen darin, dass wir die Situation verbessern, und sollten wir heute ins Fettnäpfchen treten, das nicht deshalb passiert ist, weil wir nur an unseren Vorteil gedacht haben.

3

Wie schlage ich mich?

Deine Kollegen und deine Leistung

Wir haben zwei festgelegte Methoden, um uns gegenseitig zu bewerten: Peer-Reviews und Leistungsstaffelung. Peer-Reviews sind dazu da, um einander nützliches Feedback darüber zu geben, wie wir als einzelne Mitarbeiter am besten wachsen können. Die Leistungsstaffelung kommt hauptsächlich als Vergütungsanpassung zur Anwendung. Beide Prozesse hängen von Informationen ab, die wir voneinander, von deinen Kollegen, sammeln.

Peer-Reviews

Wir alle brauchen Rückmeldungen über unsere Leistung. Einfach, um uns zu verbessern und um sicherzustellen, dass alles in Ordnung ist. Einmal im Jahr geben wir uns gegenseitig Feedback über unsere Arbeit. Abgesehen von diesen formellen Peer-Reviews wird erwartet, dass wir uns Rückmeldungen einfach von den Leuten um uns herum holen, wenn wir sie brauchen.

Dafür, wie wir uns diese Rückmeldungen geben, bestehen gewisse Rahmenbedingungen. Eine Gruppe von Personen (diese Gruppe ändert sich jedes Mal) führt mit allen im Unternehmen ein Gespräch, in dem gefragt wird, mit wem jeder Einzelne seit den letzten Peer-Reviews zusammengearbeitet hat und wie die Arbeit mit jeder Person verlief. Sinn und Zweck dieses Feedbacks ist es, Leuten Informationen bereitzustellen, mit deren Hilfe sie wachsen können. Das bedeutet, die beste Art von Feedback ist direktiv und präskriptiv. Sie soll so aussehen, dass die Person, über die du sprichst, einen Nutzen daraus ziehen kann.

Das Feedback wird dann gesammelt, sortiert, anonymisiert und an den zu beurteilenden Mitarbeiter gesendet.
Die Tatsache, dass das Feedback anonym ist, hat auf jeden Fall seine Vor- und Nachteile, aber wir glauben, dass jeder so die nützlichsten Informationen erhält. Es gibt keinen Grund, dein Feedback über jemanden bis zum Peer-Review für dich selbst zu behalten. Du kannst es jederzeit einbringen. Es ist sogar viel besser, wenn du das öfters und außerhalb der Grenzen offizieller Peer-Reviews tust.

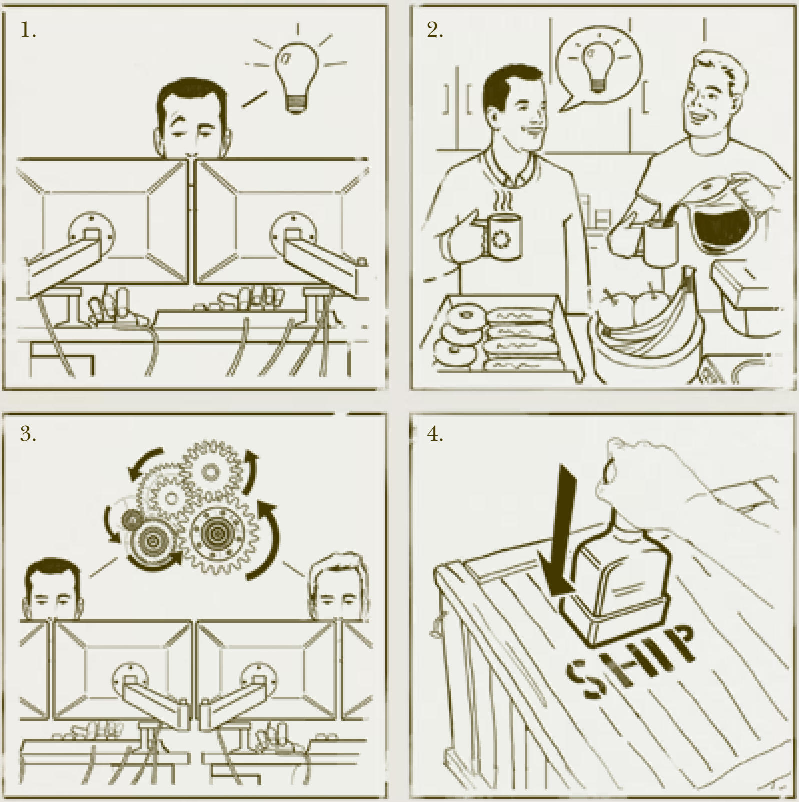
Wenn du Feedback für ein Peer-Review einreichst, ist es hilfreich, an die Kategorien für die Leistungsstaffelung zu denken, denn sie messen ganz konkret, für wie wertvoll jemand für das Unternehmen eingeschätzt wird.

Leistungsstaffelung (und Kompensation)

Die andere Evaluierung, die wir einmal pro Jahr durchführen, ist, jeden von uns mit unseren Kollegen zu vergleichen.
Anders als Peer-Reviews, die Informationen für jeden individuell generieren, ermöglicht die Leistungsstaffelung einen Einblick darin, wer für das Unternehmen welchen Wert erbringt.
An den tatsächlichen Wert einer Person werden die Ausgleichszahlungen angepasst.

Angestellte bei Valve werden im Vergleich zum Industriestandard sehr gut bezahlt. Unsere Rentabilität pro Mitarbeiter liegt höher als etwa die von Google, Amazon oder Microsoft und wir glauben fest daran, dass das Richtige in diesem Fall ist, jeden Mitarbeiter mit der maximal möglichen Auszahlung zu vergüten.

Abb. 3-1 So arbeitest du ohne Vorgesetzten



Schritt 1.	Lass dir etwas Gutes einfallen.
Schritt 2.	Erzähle einem Kollegen davon.
Schritt 3.	Arbeitet gemeinsam daran.
Schritt 4.	Veröffentlicht es!

Valve hat nichts davon, wenn du schlechter bezahlt wirst als der Wert, den du erbringst. Und unsere Angestellten haben letztlich auch nichts davon, wenn sie besser bezahlt werden als der Wert, den sie erbringen.

Valves Ziel ist es, dir die „korrekte“ Kompensation zu geben. Wir sind üblicherweise sehr flexibel, was neue Mitarbeiter im Unternehmen betrifft. Wir gehen auf ihre Gehaltsanforderungen ein und tun, was wir für sie können. Mit der Zeit werden die Kompensationszahlungen eines Mitarbeiters an die interne, durch Kollegen errechnete Einschätzung angepasst. Das meinen wir mit „korrekt“. Angestellte sollten erhalten, was sie wert sind (und wir tun unser Bestes, diesen Wert basierend auf Meinungen der Kollegen auszuloten).

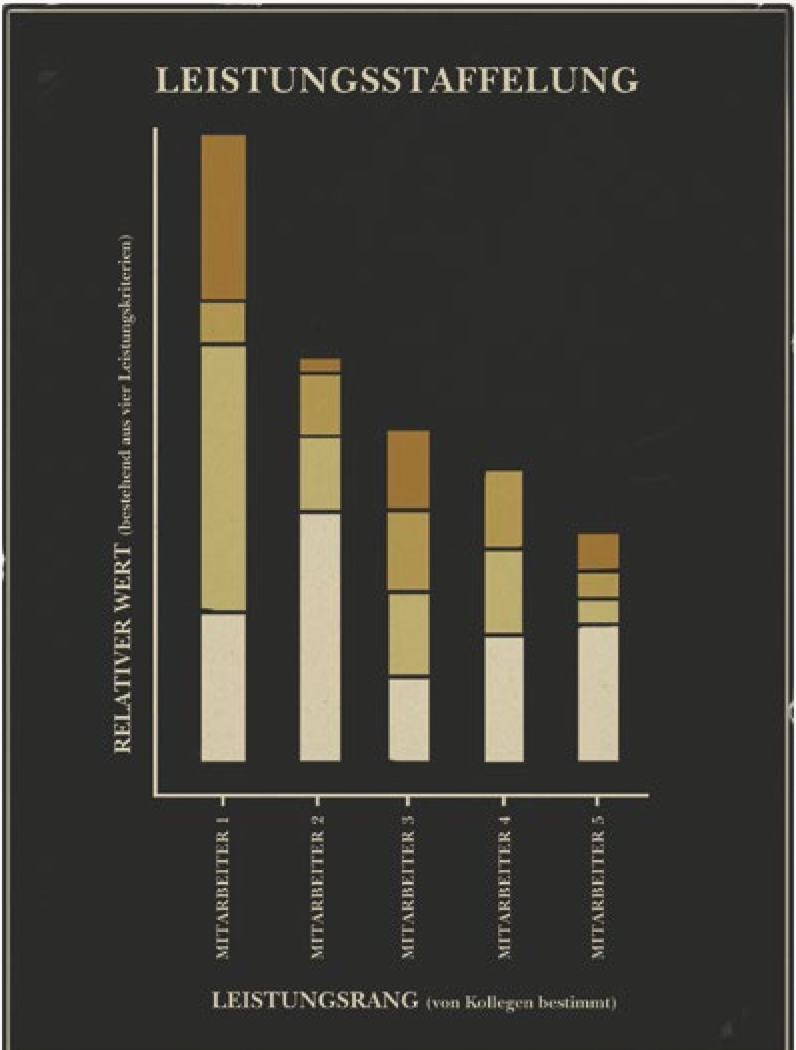
Wenn du der Ansicht bist, dass deine Kompensation nicht deiner Arbeit entspricht, dann bringe dieses Problem bitte zur Sprache. Diese Gespräche sind bei Valve überraschend unkompliziert und direkt. Vergütungsanpassungen bewegen sich üblicherweise innerhalb dieses hier dargelegten Prozesses. Aber darüber zu reden ist immer die richtige Wahl, wenn ein Problem besteht. Sorgen über die Höhe der Kompensationszahlungen ohne externe Informationen darüber, wie sie erstellt wurden, sind teuer für dich und für Valve.

Das Ausklammern von Vorurteilen ist in diesem Prozess für Valve von größter Bedeutung. Wir glauben, dass unsere Kollegen am besten darüber urteilen können, was wir individuell leisten. Unsere flache Struktur beseitigt einige Vorurteile, die bei Peer-Ranking-Systemen anderer Unternehmen vorkommen. Unsere Leistungsstaffelung wurde dahingehend entwickelt, um nach Möglichkeit auch den Rest zu entfernen.

Jede Projekt-/Produktgruppe ist damit beauftragt, ihre eigenen Mitglieder zu beurteilen. (Mitarbeiter sind nicht dazu angehalten, sich selbst zu beurteilen. Deshalb trennen wir Gruppen in kleinere Teile auf, die andere als sich selbst bewerten.) Die Bewertung selbst basiert auf den folgenden vier Punkten:

1. Kompetenzniveau/Technisches Können
Wie schwer und bedeutsam sind die Arten von Problemen, die du löst? Wie wichtig/dringend sind die Probleme, die dir anvertraut werden können? Bist du besonders geeignet (innerhalb des Unternehmens/der Industrie?), eine bestimmte Art von Problem zu lösen, ein besonderes Art-Asset abzuliefern, etwas zum Design-, Text- oder Musikprozess beizutragen usw.?

2. Produktivität/Leistung
Wie viele veröffentlichungsfähige (nicht zwingendermaßen bereits an Kunden gelieferte), wichtige, fertiggestellte Projekte hast du erledigt? Überstunden tragen generell nicht zur Produktivität bei und deuten nach einer bestimmten Zeit auf Ineffizienz hin. Es ist besser, wenn du einen vernünftigen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben erzielst und deine Zeit im Büro effizient verbringst, anstatt den ganzen Tag zu arbeiten.



Die Leistungsstaffelung der Mitarbeiter berücksichtigt vier Wertekategorien. Sie sind (in zufälliger Reihenfolge): Kompetenzniveau/technisches Können, Produktivität/Leistung, Gruppenbeitrag und Produktbeitrag. Diese Kategorien sind für Valve gleichwertig. Aber jede Person trägt einen unterschiedlichen Anteil bei.

Abb. 3-2

3. Gruppenbeitrag

Wie viel Zeit verbringst du mit Unternehmensprozessen, dem Einstellungsprozess, damit, Mitarbeiter im Team zu integrieren, den Arbeitsablauf zu verbessern, deine Kollegen zu unterstützen oder Tools zu entwickeln, die von anderen verwendet werden? Gruppenbeitrag bedeutet im Allgemeinen, dass du einen Kompromiss eingehst, anstatt etwas für dich zu leisten. Sich in einer Führungsrolle stark zu machen kann gut für die Gruppenbeitragsbewertung sein, aber andere zu leiten bedeutet nicht automatisch einen höheren Wert in der Leistungsstaffelung. Es ist nur eine Rolle, die manche von Zeit zu Zeit einnehmen.

4. Produktbeitrag

Wie sehr trägst du zu einem größeren Ausmaß bei als das, was von deiner Kernkompetenz erwartet werden kann? Wie viel von deiner Arbeit wirkt sich auf das Produkt aus? Wie stark hast du die korrekte Arbeitseinteilung oder die Kompromissbereitschaft von anderen beeinflusst? Bist du gut darin, die Reaktion von Kunden auf Entscheidungen, die wir treffen, einzuschätzen? Jemand, der gut beim Testen von Spielen oder beim Finden von Bugs während der Veröffentlichungsphase ist, würde in diese Kategorie fallen.

Mit diesen Kategorien und der darauf beruhenden Leistungsstaffelung gibt das Unternehmen zu verstehen: „Das ist wichtig für uns." Wir glauben, dass diese Kategorien eine Bandbreite an Möglichkeiten dafür schaffen, wie du im Unternehmen beitragen kannst.

Sobald die gruppeninterne Staffelung abgeschlossen ist, werden die Daten unternehmensweit gebündelt. Wir werden hier nicht weiter auf diese Methodik eingehen. Es gibt eine Wiki-Seite über Systeme zur Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsstaffelung, die über jeden Ablauf mehr ins Detail gehen.

Abb. 3-3 So gehst du auf Betriebsurlaub



Schritt 1.	Finde jemanden, der auf deine Katzen aufpasst.
Schritt 2.	Steige in unser Charterflugzeug.
Schritt 3.	Entspann dich am Pool.
Schritt 4.	Entspann dich noch etwas mehr am Pool.

4

Wähle dein eigenes Abenteuer

Deine ersten sechs Monate

Du hast die wichtigsten Grundfragen gelöst. Jetzt bist du soweit, über deine Produktivität im täglichen Arbeitsleben hinauszugehen. Du bist bereit, deine Zukunft und die von Valve mitzugestalten. Du hast jetzt sowohl deine eigene berufliche Entwicklung als auch Valves Wachstum in der Hand. Hier sind ein paar Ansätze darüber, wie du beides erfolgreich angehst.

Rollen



Abb. 4-1

Inzwischen sollte klar sein, dass die Rollen bei Valve sich ständig ändern. Bei Valve ist es üblich, dass niemand einen offiziellen Berufstitel trägt. Das ist Absicht und dient dazu, organisatorische Beschränkungen zu überwinden. Stattdessen geben wir uns aus

praktischen Gründen selbst Bezeichnungen. Das betrifft vor allem Leute, die mit anderen außerhalb des Unternehmens interagieren, und deshalb diverse Titel haben, weil das ihre Arbeit erleichtert.

Innerhalb des Unternehmens schlüpfen wir jedoch in die Rolle, die unserer derzeitigen Arbeit entspricht. Jeder ist ein Designer. Jeder kann die Arbeit von jemand anderem hinterfragen. Jeder kann jemand anderen in sein Projekt eingliedern. Alle müssen als „Strategen" fungieren, was nichts anderes bedeutet, als dass wir alle herausfinden müssen, was das Richtige für unsere Kunden ist. Wir alle analysieren, messen, prognostizieren und bewerten.

Ein Beispiel, wie sich diese Ideale nach Außen hin verdeutlichen, ist die Liste der Mitwirkenden, die wir in unseren Spielen implementieren. Das ist einfach eine Liste an alphabetisch sortierten Namen. Das war's auch schon. Schon *Half-Life* wurde so veröffentlicht und wir sind stolz darauf, diese Tradition auch heute noch weiterzuführen.

Weiterentwicklung und Wachstum

Valve verfügt über keine traditionell hierarchische Struktur. Das kann es erschweren herauszufinden, wie Valve in deinen Karriereplan passt. „Vor Valve war ich Assistant Technical Second Animation Director in Hollywood. In fünf Jahren wollte ich zum Director aufsteigen. Wie soll ich meine Karriere hier ausbauen?"

Eine Anstellung bei Valve bietet eine Gelegenheit für ein extrem effizientes, und in vielen Fällen auch sehr schnelles, Karrierewachstum. Insbesondere bietet sie eine Gelegenheit

dazu, das eigene Know-how weit über die engen Grenzen von Karrierewegen bei den meisten anderen Unternehmen hinaus zu vergrößern.

Die „Karriereleiter“ ist an dich angepasst. Du kletterst diese Leiter so schnell hoch, wie du es schaffst zu wachsen. Du bestimmst deinen Fortschritt und du kannst jederzeit Unterstützung von deinen Kollegen fordern.



Abb. 4-2

Wir stellen für gewöhnlich keine formellen Entwicklungspläne für Angestellte (Kurse, Mentorenprogramme) bereit. Für erfahrene Mitarbeiter sind diese meist ineffektiv. Wir glauben, dass Menschen mit hohem Leistungspotential sich generell selbst verbessern.

Die meisten Leute, die gut zu Valve passen, sind nach ihrer Zeit im Unternehmen beruflich besser aufgestellt, als sie es irgendwo sonst gewesen wären.

Zuwachs für die Werkzeugkiste

Die erfolgreichsten Leute bei Valve sind sowohl (1) besonders kompetent bei einer Reihe an Aufgaben als auch (2) erstklassige Experten in einem spezifischen Bereich. *(siehe „T-förmige" Menschen auf Seite 46.)* Aufgrund des großen Talent-Pools hier bei Valve ist es oft einfacher, besser bei Dingen zu werden, die nicht deinem Fachbereich entsprechen.

Für Programmierer: Code ist erst der Anfang

Wenn du als Programmierer eingestellt wurdest, befindest du dich jetzt in einer fachübergreifenden Gruppe aus Experten in mehreren Gebieten (Kreatives, Recht, Finanzen und sogar Psychologie). Viele dieser Leute sitzen wahrscheinlich täglich im selben Raum wie du. Die Chancen, Neues zu lernen, sind also dementsprechend groß. Mach dir diese Tatsache zu Nutze, wann immer möglich: Je mehr du über die Methoden, den Wortschatz und die Analysemethoden in anderen Disziplinen lernst, umso wertvoller bist du für das Unternehmen.

Für alle ohne technischen Hintergrund: Lernt die Grundlagen

Valves Kernkompetenz liegt in der Softwareentwicklung. Klarerweise sind verschiedene Fachbereiche in der Entstehung unserer Produkte involviert, aber wir sind immer noch ein Unternehmen, dessen Schwerpunkt das Programmieren ist. Der Grund dafür ist einfach, dass der Hauptanteil in der Softwareentwicklung aus dem Programmieren besteht. Sprich: aus dem Schreiben von Code. Wenn du aus einer anderen Fachrichtung kommst, dann ist jedes bisschen Energie, die du in das Lernen über Softwareprogrammierung steckst, nur zu deinem (und Valves) Vorteil. Du musst nicht zu einem Programmierer avancieren und es gibt nichts, das festlegt, ein Programmierer wäre mehr wert als du. Aber deine Erfahrung in einem hoch technischen Bereich zu erweitern ist nie von Nachteil. Dadurch wird entweder die Qualität oder die Quantität von dem erhöht, was du leisten kannst. Das bedeutet, du tust mehr für Kunden und trägst damit mehr für das Unternehmen bei.

5

Valve wird größer

Deine wichtigste Rolle

Die in diesem Buch aufgegriffenen Konzepte scheinen gut auf ein kleines Jungunternehmen zuzutreffen, aber nicht unbedingt auf eine Firma mit hunderten von Angestellten und einem Umsatz in Milliardenhöhe. Die große Frage ist: Passt sich das alles an die Größe des Unternehmens an?

Nun, bis jetzt zumindest. Und wir glauben, solange wir vorsichtig sind, wird es umso besser funktionieren, desto größer wir sind. Das macht auf den ersten Blick vielleicht keinen Sinn, aber es ist eine unmittelbare Folge davon, dass wir großartige, erfahrene und fähige Menschen einstellen. Dafür zu sorgen, dass alles funktioniert, ist allerdings keine einfache Aufgabe und hängt sehr davon ab, wie aufmerksam wir beim Einstellen neuer Mitarbeiter vorgehen. Wenn wir Personen aufnehmen, die nicht in der Lage sind, als effiziente, sich eigenständig organisierende, leitende Entscheidungsträger aufzutreten, dann wird vieles von dem, was in diesem Buch diskutiert wird, nicht mehr funktionieren.

Etwas, das sich mit der Größe des Unternehmens ändert, ist, dass Informationen nicht mehr effizient mit allen geteilt werden können *(siehe „Worin ist Valve* nicht *gut?“ auf Seite 52).*

Positiv ins Gewicht fällt, dass unsere Rentabilität pro Mitarbeiter steigt. Davon ausgehend, verläuft das Wachstum auf jeden Fall korrekt.

Unsere Einstellungsrate lag jahrelang zwischen 10 und 15 Prozent pro Jahr. 2010 haben wir diese Rate erhöht, aber nur bis auf jährlich 20 Prozent. 2011 konnten wir dieses neue Tempo hauptsächlich durch eine massive Erweiterung im Supportbereich beibehalten.

Wir haben kein Wachstumsziel. Wir haben vor, weiterhin schnellstmöglich die besten Leute einzustellen und unser Unternehmen mit dem vorhandenen Personal genauso schnell zu verbessern. Glücklicherweise sind wir nicht dazu gezwungen, aufgrund von externem Druck Entscheidungen hinsichtlich des Wachstums zu treffen. Was zählt, sind allein unsere eigenen, unternehmensrelevanten Ziele. Und wir können diese Ziele jederzeit mit den langfristigen Visionen für unseren Erfolg als Unternehmen abgleichen. Im Endeffekt gewinnen wir, indem wir sehr hohe Standards ansetzen.

Einstellungsverfahren

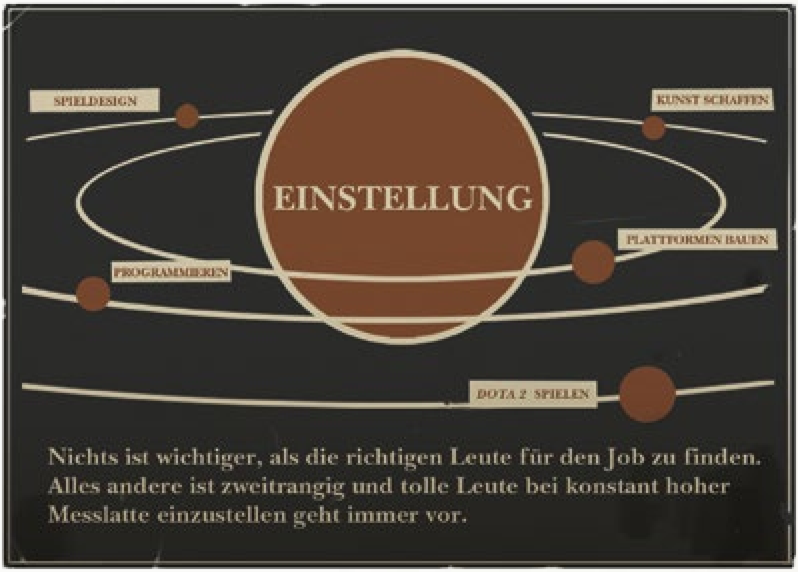


Abb. 5-1

Nichts ist wichtiger, als die richtigen Leute für den Job zu finden. Es gibt nichts, was darüber steht. Es ist wichtiger, als zu atmen. Wenn du also an diesem Prozess teilnimmst (z. B. indem du ein Einstellungsgespräch führst oder das Einstellungsverfahren generell überarbeitest), kannst du alles andere auf die lange Bank schieben und ignorieren!

Wenn du neu bei Valve bist, ist es äußerst wichtig, dass du dich an Einstellungsgesprächen beteiligst. Begleite Leute, die das schon länger machen. Auf gewisse Weise laufen unsere Einstellungsgespräche ähnlich wie die bei anderen Firmen ab, aber wir haben unsere eigene, besondere Vorgehensweise, für die man Übung braucht. Wir werden in diesem Buch nicht darüber ins Detail gehen. Erkundige dich bei anderen danach und fange an, dich in Einstellungsgesprächen einzubringen.

Warum ist der richtige Mitarbeiter so wichtig für Valve?

Neuzugänge bei Valve können weit größere Auswirkungen auf unseren Erfolg haben, als das bei anderen Unternehmen der Fall ist.

Diese Auswirkungen können positiv oder negativ sein. Weil es für hiesige Mitarbeiter keine organisatorische Einteilung gibt,

Nimm deine Freunde mit. Einer der besten Beiträge, den du als neuer Mitarbeiter leisten kannst, ist, uns mitzuteilen, wen wir deiner Meinung nach noch einstellen sollten. Sofern du uns zustimmst, dass Valve der beste Ort auf dem Planeten ist, dann sag uns doch auch, wer die besten Leute auf dem Planeten sind, damit wir sie hierherbringen können. Wenn du noch nicht zustimmst, dann warte sechs Monate und stell dir diese Frage dann erneut.

kann ein großartiger Neuzugang einen Mehrwert für das ganze Unternehmen schaffen. Wenn wir diesen großartigen Neuzugang nicht bekommen, ist das sehr wahrscheinlich der teuerste Fehler, der uns passieren kann.

Meistens ist es sofort offensichtlich, ob uns mit jemandem ein guter Treffer gelungen ist. Allerdings fehlen uns die üblichen Kontrollen und Ausgleichsmaßnahmen, die mit Managementpersonal einhergehen, deshalb kann es eine Weile dauern, um festzustellen, ob jemand Neues auch wirklich dazu passt. Das ist einer der Nachteile des organischen Aufbaus des Unternehmens. Eine schlechte Personalentscheidung kann viel Schaden anrichten und manchmal lange Zeit unbemerkt bleiben. Jemand, der negative Auswirkungen zu verantworten hat, wird irgendwann entfernt, aber bis dahin kann er immer noch bedeutsamen Schaden verursachen.

Wie wählen wir die richtigen Leute?

Eine ausführliche Beschreibung der Einstellungsprozesse würde ein eigenes Handbuch füllen. Ein Handbuch, das man vielleicht wirklich schreiben sollte. Es wäre allerdings nicht einfach für uns, den Inhalt festzulegen, denn wir haben das Gefühl, dass wir nie aufhören, enorm Wichtiges über die Mitarbeitersuche zu lernen. Hier sind vorerst ein paar Fragen, die wir uns immer stellen, wenn wir Kandidaten evaluieren:

- Würde ich diese Person als Vorgesetzten akzeptieren?
- Würde ich von ihm oder ihr eine beträchtliche Menge lernen können?
- Was, wenn diese Person für unsere Konkurrenz arbeiten würde?

Wir schätzen nichts mehr als Leute, die zusammenarbeiten wollen. Damit sind Leute gemeint, die alle Eigenschaften besitzen, die wichtig für breitgefächerte Teamarbeit sind. Menschen, die Probleme sofort analysieren können und dabei gleichzeitig mit anderen reden. Menschen, die erfinderisch, gesprächsbereit und kreativ sind, die iterativ arbeiten und reagieren. Diese Aspekte zählen sogar weit mehr als tiefgehende, fachspezifische Kenntnisse oder hochentwickelte Fertigkeiten in ganz speziellen Fachgebieten. Deshalb entscheiden wir uns oft gegen Kandidaten, die – eng umrissen – die „besten" auf dem Gebiet ihrer Wahl sind.

Natürlich reicht es nicht zu sagen, ein Kandidat müsse gut im Team arbeiten. Wir beziehen uns bei der Wahl potentieller Neuzugänge auch auf dieselben vier Punkte, die wir heranziehen, wenn wir uns gegenseitig bewerten *(siehe „Leistungsstaffelung" auf Seite 27).*

Wir schätzen „T-förmige" Menschen.

Damit meinen wir Menschen, die sowohl Allrounder (hochqualifizierte Personen für ein breites Spektrum nützlicher Bereiche – der obere Teil des Ts) als auch Experten sind (Personen unter den Besten ihres Fachs in einem speziellen Gebiet – der senkrechte Teil des Ts).

Diese Formel ist wichtig für den Erfolg bei Valve. Wir müssen oft auf Leute verzichten, die sehr starke Allrounder ohne Expertise sind, und umgekehrt. Ein Experte in nur einem Fachgebiet hat Schwierigkeiten, mit anderen zusammenzuarbeiten. Ein Allrounder, der in einem einzelnen Bereich nicht kompetent genug ist, bleibt außen vor und trägt am Ende als Einzelperson nicht viel bei.

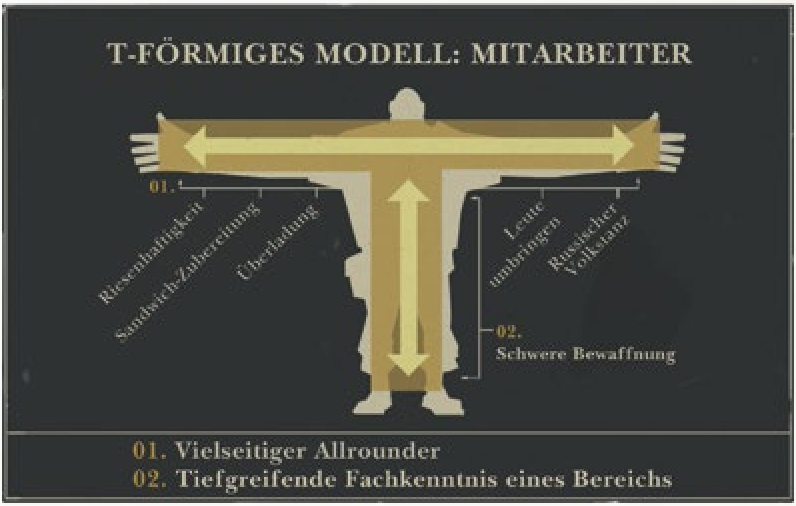


Abb. 5-2

Wir suchen Leute, die besser sind als wir selbst.

Ohne Kontrolle neigen Menschen dazu, Personen mit weniger Erfahrung als sie selbst einzustellen. Die oben genannten Fragen dienen dazu sicherzustellen, dass wir niemanden einstellen, der zwar nützlich sein könnte, aber nicht über denselben Grad an Kompetenz verfügt wie wir selbst. Wir sollten Personen einstellen, die fähiger sind als wir.

Auf gewisse Art ist das Einstellen von jemandem mit weniger Erfahrung eine natürliche Reaktion darauf, wenn es zu viel Arbeit gibt. Unter diesen Umständen betrachtet, scheint es (kurzfristig) besser, jemanden einzustellen, der zumindest halbwegs geeignet ist, als überhaupt niemanden. Aber das wäre ein großer Fehler. Wir können jederzeit temporäre Hilfskräfte oder Vertragsarbeiter anheuern, um uns in schwierigen Situationen

unter die Arme zu greifen, aber wir sollten nie unsere Standards herabsetzen. Der andere Grund, aus dem Mitarbeiter „nach unten hin“ eingestellt werden, ist ein politischer. In den meisten Betrieben ist es von Vorteil, eine ganze Schar an Leuten unter sich zu haben. Bei Valve hingegen ist das anders. Das Unternehmen würde geschädigt werden und am Ende steht man vor einer kaputten Organisation. Kein schöner Gedanke!

Die Einstellungspraktiken sind in jedem Bereich dieselben. Bei Programmierern, Designern, Animatoren und Buchhaltern werden keine unterschiedlichen Kriterien angesetzt. Einige Details sind anders, wie etwa bei Designern und Schriftstellern, die uns einen Teil ihrer Arbeit zeigen, bevor sie zu einem Einstellungsgespräch eingeladen werden. Aber der tatsächliche Ablauf des Einstellungsgesprächs ist grundsätzlich immer derselbe, egal, mit wem wir reden.

„Hätte ich heute bei so hohen Standards überhaupt eine Chance?“ Das ist eine gute Frage. Vielleicht nicht, aber für uns wäre das fantastisch und ein Grund zum Feiern, denn wenn das stimmt, würde das bedeuten, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden. Solange du Positives beiträgst und dabei Spaß hast, ist die Frage im Prinzip hinfällig.

F: Wenn alles bisher so gut für uns geklappt hat, warum arbeitet dann nicht jedes Unternehmen so?

A: Es ist nicht besonders einfach. Hauptsächlich deshalb, weil es von Anfang an erfordert, dass man neue Wege bei Einstellungsprozessen beschreitet, die sich stark von denen der meisten Unternehmen unterscheiden. Außerdem setzt es Disziplin voraus, ein Unternehmen so zu gestalten, dass jegliches kurzfristige Unternehmensziel der allgemeinen Firmenphilosophie untergeordnet wird. Und man muss externen Druck weitgehend meiden. Sich selbst zu finanzieren war hierfür ausschlaggebend. Und einen Gründer zu haben, der selbstbewusst genug war, um diese Art von Ort zu schaffen, hat wirklich Seltenheitswert.

Ein weiterer Grund dafür, warum es so schwer ist, ein Unternehmen auf diese Weise zu führen, ist, dass es Aufmerksamkeit voraussetzt. Wenn sich die Grundprinzipien ändern, hat man verloren, und diese beizubehalten, erfordert von allen vollsten Einsatz; vor allem aber von denen, die bereits am längsten hier sind. Bei den meisten Unternehmen wachsen mit der Zeit Entscheidungsgewalt und/oder Gehalt für erfahrenere Angestellte durch die Implementierung einer strikteren Hierarchie.

6

Nachwort

Worin ist Valve *nicht* gut?

Unsere Firmenphilosophie hat ein paar Nachteile. Wir glauben daran, dass sie den Preis wert sind, aber es gibt ein paar Punkte, bei denen wir uns durchaus wünschten, wir wären besser darin:

- Menschen zu helfen, zurechtzukommen. Wir haben dieses Buch als Orientierungshilfe geschrieben, aber wie oben erwähnt, kann ein Buch nur bedingt aushelfen.
- Mentoring für Mitarbeiter. Dabei geht es nicht nur darum, neuen Mitarbeitern den Weg zu weisen; vor allem Leuten proaktiv zu helfen, sich in Bereichen zu bessern, in denen sie Unterstützung benötigen, ist etwas, woran wir organisatorisch noch arbeiten müssen. Peer-Reviews sind eine Hilfe, aber auch sie haben Grenzen.
- Informationen intern zu verbreiten.
- Personen aus ganz neuen Bereichen (z. B. Ökonomen, Industriedesigner usw.) zu finden und einzustellen.
- Prognosen über mehrere Monate hinaus zu treffen.
- Uns entgehen talentierte Menschen, die lieber in traditionelleren Strukturen arbeiten. Wie schon erwähnt, liegt das in der Natur der Sache. Das ist nicht etwas, das wir ändern sollten, aber es lohnt sich, diese selbstauferlegte Einschränkung anzumerken.

Was passiert, wenn nichts von all dem funktioniert?

Manchmal spiegeln die Philosophie und die Methoden in diesem Buch nicht immer perfekt die Entwicklungen im Alltag wider. Aber wir sind zuversichtlich, dass Valve diese Probleme irgendwann ausmerzen wird, auch wenn sie eine Weile andauern.

Gibt es deiner Meinung nach Bereiche im Unternehmen, in denen die Ideale aus diesem Buch eher zum Vorschein kommen als anderswo? Was sollen wir dagegen unternehmen? Haben diese Unterschiede vielleicht auch etwas Gutes? Was würdest du ändern? Dieses Handbuch fasst die Ziele zusammen, an die wir glauben. Wenn du Teil einer Gruppe oder eines Projekts bist und du das Gefühl hast, dass man dort diesen Zielen nicht gerecht wird, mache dich für Veränderungen stark. Hilf mit, die Gruppe zu lenken. Sprich mit dem Team und/oder anderen über diese Ziele.

Wie sieht die Zukunft aus?

In ein paar Jahren wird Valve ein anderes Unternehmen sein, weil du es zum Besseren hin verändern wirst. Wir sind gespannt darauf zu erfahren, wohin du uns führen wirst. Die Produkte, Features und Erlebnisse, die du für Kunden entwickelst, sind die Dinge, die uns prägen werden.

Ein neues Spiel, ein Feature auf Steam, eine Möglichkeit für Kunden, Geld zu sparen, ein Gemälde, das uns lehrt, was schön ist, etwas, das uns vor Klagen schützt, eine neue Schriftart, eine Idee für ein gesünderes Arbeitsfeld, ein neues Tool zum Erstellen von Hüten für *TF2*, eine spektakuläre Animation, eine neue Art von Test, der uns frische Erkenntnisse liefert, ein Spiele-Controller, der erkennt, ob du Angst hast, ein Spielzeug, das Vierjährige zum Lachen bringt oder (viel wahrscheinlicher) etwas, an das noch nie zuvor jemand gedacht hat. Egal was es ist, wir freuen uns auf die Zukunft, die du bei Valve mitgestalten wirst.

Glossar

Kauderwelsch. Fachchinesisch. Codewörter.

14-jähriger Junge – Wenn du einen siehst, der dein Projekt leitet: keine Sorge. Das ist nur Josh Weier. Er ist bereits 57 *(siehe Josh Weier)*. Wenn du noch ein paar Stammzellen übrig hast, gib ihm ein paar ab! Er badet täglich darin.

Australien – Ein Ort, der entweder ganz in der Nähe ist oder der eigentlich Neuseeland heißt, wo mehr als die Hälfte von Valves Angestellten herkommt.

Seattle – Wo wir laut den Gründern von Valve hinziehen sollten, bevor sie es sich im letzten Moment anders überlegt haben und wir in der Eastside landeten *(siehe auch Greg Coomer)*.

Kaffeebohnenbehälter rechts neben der Kaffeemaschine – Der Behälter in allen Kaffeemaschinen bei Valve, der die koffeinfreien Kaffeebohnen enthält. Wir sind uns ziemlich sicher, dass sie noch nie nachgefüllt werden mussten. Wenn wir es nicht besser wüssten, würden wir sagen, diese Bohnen sind nur dekoratives Plastik.

Betriebsurlaub – Jedes Jahr versammelt das Unternehmen alle Mitarbeiter mitsamt den Familien und wir fliegen gemeinsam in tropische Gefilde und genießen eine Woche Urlaub gratis. Zu den beliebten Freizeitaktivitäten zählen Bartwettbewerbe, Schnorcheln, Eiscremeessen, Jetskifahren oder einfach nur am Strand sitzen und mit den Einheimischen verhandeln, wie viele kulleräugige Muscheln man von ihnen kaufen sollte. (Dein Bauchgefühl: Keine. Ihr Gegenangebot: Dann kauf doch einfach fünf.)

Leeres Regal im vierten Stock – Dort werden wir alle Auszeichnungen für *Ricochet* aufbewahren, sobald die Gaming-Community merkt, wie weit es seiner Zeit voraus war.

Aquarium – Der Konferenzraum neben der Kantine. Der mit der großen Glaswand. Lass dich vom Namen nicht verwirren. Wir verwenden ihn nicht wirklich als Aquarium! Außer natürlich an unseren Aquarium-Freitagen, an denen wir den Raum mit tausenden Litern ekligem Salzwasser füllen, damit die Mantarochen und Haifische atmen können, wenn sie bis zum Tod gegeneinander kämpfen. In deinen Zusatzleistungen steht davon natürlich nichts. Nicht, weil es nicht lustig ist, sondern hauptsächlich, weil es illegal ist.

Lastenaufzug – *(siehe „So verschiebst du deinen Schreibtisch“ auf Seite 18.)*

Gabe Newell – Von all den Leuten, die nicht deine Vorgesetzten sind, ist Gabe schon GAR NICHT dein Vorgesetzter, wenn du verstehst, was wir meinen.

Greg Coomer – Der Einzige, den es interessiert oder der sich daran erinnert, dass irgendjemand mal erwähnt haben könnte, wir würden nach Seattle ziehen.

Messer – Davon kann man einfach nie genug haben. Jemand mit einer großen Sammlung Messer will auf jeden Fall nichts damit kompensieren.

Manager – Die Art von Leuten, die es bei uns nicht gibt. Wenn du also einen Manager siehst, sag Bescheid. Das kann nämlich nur ein Geist von jemandem sein, der vor uns in diesem Gebäude war. Was auch immer du tust, lass dir von ihm keine Präsentation über Denkmuster spektraler Erscheinungen geben.

Mann Co. – Der Hersteller quadratischer Sicherheitsrisiken, die manchmal Feuer fangen und, noch seltener, auch mal wie beschrieben funktionieren. Eigentümer und Betreiber: Saxton Hale *(siehe Australien).*

Aufzüge in der Parkgarage – Autonome Vorrichtungen mit eigenem Willen, die gerne Geiseln nehmen. Vorsicht.

Spieletesten – Was bei uns schon früh und oft gemacht wird. Und laut, wenn Karen testet.

Ponys – Die Tiere, die am meisten von denen geliebt werden, die gerade nicht am Computer sitzen, und am meisten von denen gehasst werden, die einen Witz nur einmal hören wollen.

Scorpions, Poison, Queen – Wenn du wiederholt dem pawlowschen Rock-Soundtrack in unseren Toiletten ausgesetzt bist, wirst du dich garantiert nur noch erleichtern können, wenn jemand „Rock You like a Hurricane“ summt.

Shitty Wizard – Die Person, die für alle Bugs in *Dota 2* verantwortlich ist. *Auch bekannt als* Finol.

Talk Alias – Marc Laidlaws interner Blog.

(Nicht) gewichteter Begleiterkubus – Das Ding, das Eric Wolpaw mit sich herumschleppt und sich vor den Mund hält, wenn andere schon darauf gesessen haben.

Aktivitäten bei Valve – Du wirst die Schmiedekunst zu lieben lernen.

Josh Weier – Wird verschieden ausgesprochen als „Josh Weere“, „Josh Wire“, „Josh Woe-Rue“, „Josh wuhh... [verstummend]“ und „Josh Joshington“ (von denen von uns, denen es schon lange egal ist). Sie stimmen alle!

WFH – Working From Home (Arbeit von zuhause aus). Das, was du tun solltest, sobald nur eine Schneeflocke fällt.